



ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Под редакцией **Л.Г. Паштовой**

Рекомендовано
Экспертным советом УМО в системе ВО и СПО
в качестве **учебника** для направления
бакалавриата «Экономика»

УДК 658.14/.17(075.8)
ББК 65.291.9-23я73
Ф59

**Коллектив авторов — сотрудников Финансового университета
при Правительстве РФ:**

С.В. Большаков, И.В. Булава, А.В. Войко, Д.В. Войко, М.Н. Гермогентова,
Е.В. Корнилова, О.Н. Лихачева, К.Н. Мингалиев, Л.Г. Паштова,
Л.Г. Пересторонина, М.А. Федотова, Г.И. Хотинская, Л.И. Черникова

Финансовое планирование в организациях : учебник / коллектив
Ф59 авторов ; под ред. Л.Г. Паштовой. — Москва : КНОРУС, 2019. — 274 с. —
(Бакалавриат).

ISBN 978-5-406-06446-7

Представлен теоретический и практический материал по финансовому планированию в организациях. Излагаются теоретические основы стратегического, текущего и оперативного финансового планирования и практические аспекты методов финансового планирования и бюджетирования, применения финансовых планов при обосновании наиболее рациональных и эффективных вариантов управления организацией. По каждой теме приводятся задания, задачи, вопросы и тесты для закрепления теоретического материала. Содержит материал в виде схем, рисунков, таблиц.

Соответствует ФГОС ВО последнего поколения.

Для студентов экономических и финансовых направлений, слушателей подготовки управленческих кадров, менеджеров, предпринимателей, а также всех интересующихся вопросами финансового планирования.

УДК 658.14/.17(075.8)
ББК 65.291.9-23я73

ФИНАНСОВОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ В ОРГАНИЗАЦИЯХ

Изд. № 16450. Подписано в печать 26.02.2018. Формат 60×90/16.

Гарнитура «News GothicС». Печать офсетная.

Усл. печ. л. 17,5. Уч.-изд. л. 14,2. Тираж 500 экз.

ООО «Издательство «КноРус».

117218, г. Москва, ул. Кедрова, д. 14, корп. 2.

Тел.: 8-495-741-46-28.

E-mail: office@knorus.ru <http://www.knorus.ru>

Отпечатано в АО «Т8 Издательские Технологии».

109316, г. Москва, Волгоградский проспект, д. 42, корп. 5.

Тел.: 8-495-221-89-80.

ISBN 978-5-406-06446-7

© Коллектив авторов, 2019

© ООО «Издательство «КноРус», 2019

Оглавление

Коллектив авторов	5
Предисловие	7
Глава 1. Роль финансового планирования в управлении финансами	10
1.1. Понятие, содержание финансового планирования в организации, его цели и задачи	10
1.2. Основные принципы финансового планирования	17
1.3. Характеристика методов финансового планирования	22
1.4. Система финансовых планов, разрабатываемых в организации	30
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	36
<i>Тесты</i>	37
Глава 2. Организация системы финансового планирования	39
2.1. Принципы организации системы финансового планирования	39
2.2. Центры финансовой ответственности и их классификация	47
2.3. Этапы разработки финансовой структуры предприятия	52
2.4. Формирование регламента взаимодействия центров финансовой ответственности	62
2.5. Ключевые показатели эффективности центров финансовой ответственности в системе финансового планирования	66
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	75
<i>Тесты</i>	76
<i>Задачи</i>	78
Глава 3. Стратегическое финансовое планирование	79
3.1. Стратегические приоритеты организации	79
3.2. Финансовые индикаторы стратегической результативности организации	85
3.3. Стратегии корпоративного роста: финансовые измерения и инструменты планирования	93
3.4. Технологии финансового планирования	96
3.5. Стратегический финансовый план (SFP)	111

<i>Контрольные вопросы и задания</i>	119
<i>Тесты</i>	119
<i>Задачи</i>	122
Глава 4. Финансовое прогнозирование в системе финансового планирования	124
4.1. Сущность финансового прогнозирования	124
4.2. Методы и модели, используемые в финансовом прогнозировании	127
4.3. Прогнозирование темпов роста компании	135
4.4. Прогнозирование стоимости компании	146
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	160
<i>Тесты</i>	161
<i>Задачи</i>	163
Глава 5. Текущее финансовое планирование	166
5.1. Цель и задачи текущего планирования	166
5.2. Состав и содержание годового финансового плана	170
5.3. Контроль за целевым исполнением годового финансового плана	186
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	192
<i>Тесты</i>	192
<i>Задачи</i>	194
Глава 6. Бюджетный процесс и система бюджетирования	196
6.1. Сущность бюджетирования	196
6.2. Понятие бюджета. Виды и типы бюджетов	200
6.3. Бюджетный регламент: понятие, составные элементы, порядок разработки	206
6.4. Организация системы бюджетирования	211
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	218
<i>Тесты</i>	218
<i>Задачи и примеры</i>	220
Глава 7. Оперативное финансовое планирование	223
7.1. Система и особенности оперативного финансового планирования	223
7.2. Классические модели оперативных планов денежного оборота	227
7.3. Модификации оперативных финансовых планов	234
7.4. Финансовая работа по исполнению оперативных финансовых планов	242
<i>Контрольные вопросы и задания</i>	248
<i>Тесты</i>	249
<i>Задачи</i>	251
Список литературы	254
Ответы на тесты	257
Ответы на задачи	260
Глоссарий	267

Коллектив авторов

Большаков Сергей Викторович — кандидат экономических наук, доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета (глава 7);

Булава Игорь Вячеславович — кандидат экономических наук, доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета (параграф 5.3, контрольные вопросы, тесты, примеры (задачи) к главе 5 совместно с К.Н. Мингалиевым);

Войко Александр Вячеславович — кандидат экономических наук, доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета (параграфы 2.3, 2.4, 2.5, контрольные вопросы, тесты, примеры (задачи) к главе 4 совместно с Д.В. Войко);

Войко Дарья Викторовна — кандидат экономических наук, доцент (параграфы 2.1, 2.2, контрольные вопросы, тесты, примеры (задачи) к главе 4 совместно с А.В. Войко);

Гермогентова Мария Николаевна — кандидат экономических наук, доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета (глава 1);

Корнилова Елена Валерьевна — кандидат экономических наук, старший преподаватель департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета (параграф 3.5, контрольные вопросы, тесты, примеры (задачи) к главе 3 совместно с Г.И. Хотинской, Л.И. Черниковой);

Лихачева Ольга Николаевна — кандидат экономических наук, доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета (параграфы 4.3, 4.4, контрольные вопросы, тесты, примеры (задачи) к главе 4 совместно с Л.Г. Пересторониной);

Мингалиев Камиль Нарзатович — доктор экономических наук, профессор департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета (параграфы 5.1, 5.2, контрольные вопросы, тесты, примеры (задачи) к главе 5 совместно с В.И. Булавой);

Паштова Леля Германовна — доктор экономических наук, профессор департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета (глава 6);

Пересторонина Людмила Геннадиевна — кандидат экономических наук, доцент департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета (параграфы 4.1, 4.2, контроль-

ные вопросы, тесты, примеры (задачи) к главе 4 совместно с О.Н. Лихачевой);

Федотова Марина Алексеевна — доктор экономических наук, профессор, руководитель департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета (предисловие);

Хотинская Галина Игоревна — доктор экономических наук, профессор департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета (параграфы 3.1, 3.2, 3.3, контрольные вопросы, тесты, примеры (задачи) к главе 3 совместно с Е.В. Корниловой, Л.И. Черниковой);

Черникова Людмила Ивановна — доктор экономических наук, профессор департамента корпоративных финансов и корпоративного управления Финансового университета (параграф 3.4, контрольные вопросы, тесты, примеры (задачи) к главе 3 совместно с Е.В. Корниловой, Г.И. Хотинской).

Дорогие читатели!

Экономическая и финансовая деятельность коммерческих организаций в современном мирохозяйствовании первой четверти XXI в. обусловлена новыми требованиями к процессу управления и планирования. В управлении предприятием осуществление эффективного финансового планирования становится необходимым условием принятия решений, а получение теоретических и практических знаний по наиболее важным направлениям планирования организаций, фирм, предприятий является весьма важным как для эффективного управления их деятельностью, так и для экономического роста в целом.

Наиболее значимые вопросы финансового планирования направлены на определение источников финансового обеспечения деятельности организаций, рациональное распределение имеющихся финансовых ресурсов, оптимизацию расходов, концентрацию ресурсов на приоритетных для компании сферах, размещение финансовых потоков, эффективное использование свободные денежных средств.

Жизнеспособность организаций во многом определяется их способностью принимать самостоятельные эффективные решения в соответствии с принятой экономической, финансовой политикой. Основная цель этих решений — максимизация стоимости и прибыли компании через укрепление отношений собственности и рост ответственности собственников, менеджеров, акционеров, бухгалтеров организаций за результаты своей финансово-хозяйственной деятельности. И это обуславливает необходимость осуществления эффективного финансового планирования и бюджетирования в организации на базе принятия оперативного, стратегического и перспективного управленческих решений. Финансовое планирование и наиболее используемый сегодня его инструмент — бюджетирование — позволяют выявлять слабые и приоритетные позиции компании, определять оптимальные способы использования материальных ресурсов, использовать резервы, а также снижать риск возникновения кризисной ситуации. Достижение главной цели финансового планирования организации — максимизации стоимости — возможно в том случае, когда обмен информацией внутри компании при финансовом планировании, составлении смет, бюджетов, принятии других решений строится на стоимостных принципах. Финансовое планирование позволит увидеть, приведет ли ускорение роста доходов или повышение нормы прибыли к созданию новой стоимости. Аналитическими инструментами управления стоимостью могут быть как стоимостная оценка методом дисконтированных денеж-

ных потоков, так и факторный анализ стоимости. Практическое применение в организации современных, отвечающих текущей экономической действительности, научно обоснованных, стратегически ориентированных подходов к управлению финансами, методик и инструментов финансового планирования обеспечит устойчивый рост стоимости организации, удовлетворит интересы как собственников, так и работников организации, а также будет способствовать улучшению деловой репутации компании и поддержанию стабильного экономического роста.

Нынешний период развития экономики отличается наличием на рынке особенно высоких финансовых рисков. В этой связи для успешной финансово-хозяйственной деятельности и снижения финансовых рисков компаниям важно обязательное проведение финансового планирования.

В предлагаемом читателю учебнике раскрыты такие важные аспекты финансового планирования, как методологическая проработка механизмов финансового планирования, бюджетирования, прогнозирования темпов роста компании и стоимости компании. Механизмы финансового планирования в организациях должны быть максимально адаптированными с учетом специфической направленности основных бизнес-процессов. При разработке оптимального механизма планирования финансовых ресурсов и источников их формирования разработчикам финансовых планов необходимо руководствоваться принципами научности и целевой направленности, основными принципами финансового планирования в организациях. В связи с этим системные познания, полученные в результате изучения данного издания, позволят студентам получить теоретические знания и практические навыки по грамотному составлению и реализации финансовых планов и эффективному управлению компанией.

Практическая направленность излагаемого материала дает право говорить об учебнике как о содержащем последние изменения в отечественной экономике и законодательстве. В издании использованы современные методологические подходы, рассмотрены актуальные вопросы организации, управления и ресурсного обеспечения, стратегического развития организации, понятия из современной экономической литературы отечественных и зарубежных авторов.

Представленный материал методологически состоит из семи глав, главы — из нескольких параграфов, излагаемых в виде конспекта лекций, контрольных вопросов, заданий, задач и тестов с ответами, содержит качественные иллюстрации в виде схем, таблиц и рисунков. Каждая глава посвящена основным направлениям финансового планирования деятельности организации.

Освоив представленный учебник, вы не только закрепите полученные ранее знания, но и научитесь обобщать и применять теоретические и методико-практические знания, опыт ученых и финансистов-практиков в области финансового планирования современных компаний.

Марина Алексеевна Федотова,
*руководитель департамента корпоративных финансов
и корпоративного управления, доктор экономических наук,
профессор, лауреат Государственной премии Президента Российской
Федерации в области образования,
заслуженный экономист Российской Федерации,
почетный работник высшего профессионального образования РФ*

Роль финансового планирования в управлении финансами

1.1. Понятие, содержание финансового планирования в организации, его цели и задачи

В современных условиях финансовое планирование является неотъемлемым элементом экономической деятельности каждой организации. В процессе осуществления производственно-хозяйственной деятельности организации разрабатывают и реализуют на практике различные виды планов.

Определение содержания финансового планирования в организации актуально начать с рассмотрения понятия планирования. Если подходить с общеэкономической точки зрения, то производственно-хозяйственная деятельность организации должна основываться на системе плановых показателей, которые содержатся в разрабатываемых и утверждаемых в организации текущих и перспективных планах. С другой стороны, планирование является составной частью менеджмента организации, представляющей собой специфическую область управления. С этой точки зрения **планирование** можно определить как процесс, целью которого является предвидение будущего состояния и развития компании на практике. Кроме того, планирование можно определить как способность предвидеть возникающие в процессе хозяйственной деятельности неожиданности и умение с ними справиться, т.е. умение минимизировать риск.

Один из основателей теории менеджмента ученый-экономист Анри Файоль в своих работах еще в XIX в. отмечал: «Управлять — это предвидеть, а предвидеть — это уже почти действовать»¹.

Оба аспекта планирования тесно взаимосвязаны между собой и взаимобусловлены. С помощью планирования появляется возможность минимизировать неопределенность рыночной среды и последствия ее негативного воздействия на результаты хозяйственной деятельности организаций. Планирование позволяет также снизить транзакционные и другие издержки, связанные с организацией сбыта продукции и поиском контрагентов. На основе системы разработанных предприятием планов — производственных, научно-технических, маркетинговых, инвестиционных и др. — осуществляется эффективная организация производственного процесса. Планирование позволяет определить, на каком уровне развития находится компания в настоящее время, каковы будут результаты ее хозяйственной деятельности в будущем, сформулировать, исходя из полученных данных, стоящие перед ней цели и задачи и определить, при помощи каких ресурсов (трудовых, материальных и финансовых) эти цели могут быть достигнуты. Разработка системы планов на предприятии дает ему следующие преимущества: создает возможности к использованию благоприятных условий хозяйствования в будущем, помогает выявить имеющиеся в настоящее время проблемы, стимулирует трудовой коллектив к выполнению принятых решений, улучшает координацию и взаимодействие между всеми подразделениями компании, способствует рациональному распределению и использованию ресурсов, улучшает степень информированности работников и всех подразделений компании, улучшает контроль на предприятии, уменьшает риск его банкротства, укрепляет позиции компании на рынке.

Одно из центральных мест в системе внутрифирменного планирования занимает финансовое планирование. Необходимость финансового планирования как особой сферы плановой деятельности обусловлена относительной самостоятельностью движения денежных средств по отношению к материально-вещественным элементам производства, активным воздействием опосредованного деньгами процесса распределения и перераспределения на процесс общественного воспроизводства.

Финансовый план является центральным и одним из основополагающих элементов планирования. Это связано с тем, что финансовое планирование охватывает все важнейшие стороны финансово-хозяйственной деятельности организации, в результате чего обеспечивается

¹ Файоль А. Общее и промышленное управление : пер. с франц. / под ред. Е.А. Кочерина. — М. : Журнал «Контроллинг», 1992. — 111 с.

необходимый предварительный и последующий контроль за формированием, распределением и использованием всех видов ресурсов организации — материальных, трудовых и финансовых, и тем самым создаются условия для его эффективного и устойчивого развития и движения вперед.

Финансовое планирование можно рассматривать с двух сторон. С одной стороны, оно представляет собой важнейшее направление осуществления финансовой деятельности в организации, заключающееся в управлении процессом мобилизации, распределения и использования финансовых ресурсов. С другой стороны, финансовое планирование является органической частью общей системы планирования в организации, т.е. теснейшим образом связано со всеми другими планами — производственными, маркетинговыми и др. Однако в процессе разработки финансовых планов не происходит простой пересчет производственных показателей в финансовые. При составлении проекта финансового плана происходит критический анализ показателей производственных и других планов, выявляются скрытые резервы повышения эффективности производственно-хозяйственной деятельности предприятия, намечаются пути ее мобилизации.

Финансовым планированием занимается финансовая служба организации. При этом она тесно взаимодействует со всеми другими подразделениями предприятия, вовлекая их как в процесс разработки, так и в процесс реализации финансовых планов, что является необходимым и обязательным условием их эффективного выполнения. Таким образом, финансовое планирование — одна из наиболее значимых функций финансового управления предприятием, на основе которой в дальнейшем осуществляется организация производственного процесса, мотивация вовлеченного в выполнение плана персонала, контроль полученных результатов и их оценка с точки зрения достижения запланированных показателей.

Отсутствие финансовых и других планов зачастую сопровождается ошибочными действиями персонала, несвоевременным и запоздалым принятием решений, в том числе необоснованных, частой сменой стратегии организации и, как результат, — неустойчивым финансовым состоянием компании.

В наиболее общем виде финансовый план можно определить как документ, характеризующий способ достижения стоящих перед организацией финансовых целей на основе тесной увязки ее доходов и поступлений с расходами в предстоящем периоде.

В процессе финансового планирования идентифицируются финансовые цели и задачи организации на предстоящий период, устанавлива-

ется степень соответствия этих целей текущему финансовому состоянию компании, формируется последовательность действий, направленных на достижение поставленных целей.

Таким образом, финансовый план можно рассматривать с двух сторон: как задание по отдельным финансовым показателям, подлежащее обязательному выполнению, а также как финансовый документ, обеспечивающий увязку запланированных показателей развития предприятия с имеющимися ресурсами, необходимыми для их достижения.

Объектом финансового планирования является финансовая деятельность организации, связанная с формированием, распределением и использованием ее денежных доходов и накоплений, и финансовые отношения, возникающие в процессе ее реализации. В ходе финансового планирования осуществляется управление финансовыми ресурсами организации, источником формирования которых является валовой внутренний продукт, созданный в сфере материального производства.

В процессе финансового планирования выявляются резервы роста финансовых ресурсов организации за счет увеличения выпуска продукции с единицы производственных мощностей, повышения качества производимой продукции, снижения ее себестоимости, сокращения непроизводительных расходов и потерь. Одновременно с этим изыскиваются возможности сокращения потребности организации в денежных средствах на основе более полного вовлечения в производство имеющихся материальных ресурсов, ускорения оборачиваемости оборотных средств, сокращения административно-управленческих расходов и др.

При осуществлении финансового планирования должно обеспечиваться не только общее соответствие финансовых и материальных ресурсов, но и направление финансовых ресурсов строго на конкретные, предусмотренные планом цели. Диспропорции, возникающие при распределении финансовых ресурсов в процессе составления финансового плана, могут привести к недостатку или избытку денежных средств, что в результате отрицательно скажется на движении товарно-материальных ценностей, а в конечном итоге — на эффективности использования всех видов ресурсов: материальных, трудовых и финансовых.

В ходе финансового планирования проверяется эффективность функционирования стоимостного механизма, в том числе таких его важнейших составляющих, как ценовой и финансово-кредитный механизм.

Установление в процессе финансового планирования оптимального соотношения в распределении доходов, а также эффективного использования расходов позволяет сочетать интересы всех звеньев, принимающих участие в процессе общественного воспроизводства. Необхо-

димым условием этого является экономическая обоснованность условий распределения материально-технических, трудовых и финансовых ресурсов.

Таким образом, значение финансового планирования заключается в том, что оно является основой управления финансами в организации, центральным элементом финансового механизма организации, обеспечивающим ее устойчивое финансовое состояние и достижение стоящих перед организацией целей и задач.

Главная цель финансового планирования заключается в научном обосновании финансовой стратегии развития организации на предстоящий период с позиции обеспечения ее экономической стабильности на основе достижения разумного компромисса между доходностью, ликвидностью и риском в процессе определения необходимого объема финансовых ресурсов, достаточного для реализации данной стратегии с учетом имеющихся резервов и в условиях формирования оптимальной структуры капитала организации.

Если конкретизировать и детализировать главную цель, то можно выделить следующие цели финансового планирования в организации:

- обеспечение оптимальных условий для осуществления хозяйственной деятельности организации;
- мобилизация необходимых для этого финансовых ресурсов;
- обеспечение прибыльности работы организации;
- достижение конкурентоспособности компании на рынке;
- контроль за доходами и расходами на предприятии;
- обеспечение рационального и эффективного использования всех видов ресурсов.

Достижение этих целей обеспечивается за счет существующей в процессе финансового планирования возможности влиять на все важнейшие показатели работы организации. Таким образом, финансовое планирование призвано выступать действенным инструментом управления финансовой деятельностью предприятия.

Для достижения стоящих перед финансовым планированием целей оно призвано решать следующие основные задачи.

Одной из главных задач финансового планирования является обеспечение воспроизводственного процесса необходимыми и достаточными источниками финансирования. Эта задача решается путем увязки объемов источников формирования финансовых ресурсов с основными направлениями их использования в плановом периоде. При этом особое внимание должно уделяться привлечению и использованию целевых источников финансирования, являющихся одним из важнейших источников формирования финансовых ресурсов компании.

Не менее важной является также задача обеспечения защиты интересов акционеров компании, а также ее настоящих и будущих инвесторов. Это связано с тем, что финансовый план, наряду с бизнес-планом и финансовой отчетностью, является одним из основных документов, который анализируется инвесторами при принятии ими решения о вложении капитала в деятельность данной компании.

Задачей финансового планирования является также создание гарантий выполнения предприятием своих финансовых обязательств перед бюджетами всех уровней, внебюджетными фондами, кредитными учреждениями и другими кредиторами организации. Ее решение достигается за счет создания в организации в процессе разработки финансовых планов необходимых условий для максимизации размеров получаемой прибыли, что в конечном итоге приводит к росту поступлений в бюджет и обеспечивает выполнение компанией всех ее финансовых обязательств. Кроме того, в финансовом плане происходит увязка доходов и расходов организации по объемам балансовым методом, что приводит к их сбалансированности и предупреждает возникновение недостатка денежных средств.

В процессе финансового планирования решается также задача разработки и утверждения системы финансовых показателей, характеризующих деятельность компании в плановом периоде. При этом финансовые показатели тесно увязаны с показателями производственных планов, плана научно-технического развития, плана материально-технического обеспечения, маркетингового и других планов организации.

Важной задачей финансового планирования является также выявление имеющихся на предприятии резервов роста финансовых ресурсов и их мобилизация с целью эффективного управления финансами организации. Эта задача решается путем осуществления постоянного контроля за расходами и доходами организации, за его финансовым состоянием, платежеспособностью, ликвидностью и кредитоспособностью.

Эти задачи финансового планирования реализуются на всех этапах разработки и реализации финансовых планов организации, начиная с подготовительного этапа и заканчивая анализом их фактического выполнения.

Разработка финансового плана в организации осуществляется в несколько этапов: анализ сложившейся ситуации и имеющихся проблем, прогнозирование будущих условий, в которых будет работать организация, постановка финансовых задач, выбор оптимального варианта, составление финансового плана, корректировка, конкретизация финансового плана, его увязка с другими разделами бизнес-плана, выполнение финансового плана, анализ и контроль выполнения плана.

Первый этап финансового планирования — анализ сложившейся ситуации и имеющихся проблем — заключается в изучении фактических данных, содержащихся в бухгалтерской отчетности организации за период, предшествующий планируемому. Это дает возможность оценить финансовые результаты, такие как объем реализации, затраты, размер полученной прибыли, а также выделить имеющиеся в организации проблемы.

Второй этап финансового планирования — прогнозирование будущих условий работы организации — необходим для определения влияния факторов внешней и внутренней среды, в которых будет осуществляться производственно-хозяйственная деятельность организации. На основе перспективных расчетов, основанных на планах производственной деятельности предприятия, а также маркетинговых исследований, изучения перспектив развития рынка, прогнозирования динамики спроса и предложения, а также анализа других факторов прогнозируются возможные финансовые результаты деятельности организации в предстоящем периоде.

На третьем этапе осуществляется постановка финансовых задач, которая заключается в определении на планируемый период параметров получения доходов, прибыли, предельных размеров расходов и основных направлений использования средств. При этом производятся многовариантные расчеты исходя из различных прогнозов.

На четвертом этапе производится выбор оптимального варианта финансового плана из всех представленных на рассмотрение. Он осуществляется на основе проведения анализа будущих тенденций и текущего финансового состояния организации. При этом, как правило, рассматривается несколько вариантов и выбирается оптимальный вариант развития финансов организации.

На пятом этапе финансового планирования составляется годовой финансовый план организации в виде баланса доходов и расходов.

Шестой этап — корректировка, увязка и конкретизация финансового плана — состоит в состыковке показателей разработанного финансового плана с показателями производственных, коммерческих, инвестиционных и других планов и установлении конкретных сроков их выполнения.

На седьмом этапе согласованные и утвержденные показатели финансового плана доводятся до соответствующих подразделений предприятия и конкретных исполнителей, которые несут ответственность за его выполнение.

Восьмой, заключительный этап финансового планирования представляет собой анализ и контроль выполнения показателей финансово-

го плана. Его содержание состоит в определении фактических конечных финансовых результатов деятельности предприятия, их сопоставлении с плановыми показателями, выявлении причин и последствий возникших негативных отклонений от плана и разработке и реализации системы мероприятий по устранению этих негативных явлений.

Несмотря на важность и необходимость финансового планирования, в современных условиях в России действуют факторы, ограничивающие его использование, особенно на мелких и средних предприятиях. К ним относятся высокая степень неопределенности состояния российской экономики, отсутствие эффективной нормативно-правовой базы в сфере внутрифирменного финансового планирования, ограниченные финансовые возможности у многих организаций для осуществления научных разработок в области планирования и бюджетирования. При этом крупные компании имеют больше возможностей для внедрения и использования современных разработок в области финансового планирования, чем малые и средние, которые испытывают трудности в мобилизации необходимых для этой работы финансовых ресурсов.

1.2. Основные принципы финансового планирования

Для обеспечения эффективной работы организации при разработке финансовых планов необходимо соблюдать определенные принципы. Принципы финансового планирования определяют характер и содержание процесса финансового планирования на предприятии. Под принципами финансового планирования понимают основные правила, которыми следует руководствоваться при разработке и исполнении финансовых планов в организации. Соблюдение этих принципов повышает результативность планирования и уменьшает вероятность получения отрицательных результатов на предприятии.

Общие принципы планирования определил еще в XIX в. А. Файоль, который выделил четыре основных принципа планирования, назвав их «общими чертами хорошей программы действия»¹: это принципы единства, непрерывности, гибкости и точности. Позже другой ученый, Р. Акофф, обосновал еще один ключевой принцип планирования — принцип участия². И хотя изначально эти принципы касались прежде всего планирования в целом, в настоящее время они в равной степени относятся и к финансовому планированию, которое, как было показано

¹ Там же.

² *Акофф Р.* Искусство решения проблем / пер. с англ. под ред. Е.Г. Коваленко. — М.: Мир, 1982. — 224 с.

ранее, является неотъемлемой частью общей системы планирования в организации.

Принцип единства (или холизма) предполагает, что финансовое планирование должно иметь системный характер, т.е. представлять собой совокупность взаимосвязанных элементов, развивающихся в едином направлении ради достижения общей цели. Элементами финансового планирования в организации являются отдельные этапы процесса финансового планирования, а также отдельные ее подразделения, занимающиеся планированием деятельности организации.

Единство плановой деятельности должно обеспечиваться общностью целей организации. Оно достигается путем установления взаимосвязей между ее функциональными подразделениями на основе координации их действий на горизонтальном уровне, а также интеграции отдельных, относительно обособленных процессов финансового планирования и частных планов подразделений в рамках вертикального единства подразделений в общую систему финансового планирования предприятия.

Координация выражается в том, что планирование деятельности каждого подразделения связано с плановой деятельностью других подразделений данного (горизонтального) уровня. Кроме того, любые изменения в планах одного подразделения должны в обязательном порядке также отражаться и в планах других подразделений.

Интеграция означает, что каждая из подсистем планирования действует исходя из общей стратегии фирмы. При этом отдельно взятый план каждого подразделения является частью плана вышестоящего подразделения и в итоге — общего плана организации в целом. Таким образом, все планы предприятия объединены в единую интегрированную систему, взаимоувязанную по всем показателям.

Принцип участия непосредственно вытекает и тесно связан с принципом единства. Он означает, что каждый работник предприятия становится непосредственным участником финансового планирования, независимо от занимаемой им должности. Такое планирование называют партисипативным. Соблюдение этого принципа приводит к тому, что каждый из участников процесса планирования глубже проникает в деятельность организации, получает больше информации о ней. В результате планы, разработанные при непосредственном участии каждого работника, становятся их личными планами и их выполнение приносит им моральное удовлетворение. Это способствует укреплению мотивации работников. Кроме того, участие всех работников в процессе планирования развивает их как личность. Реализация принципа участия также на практике объединяет две функции менеджмента: оперативное руко-

водство и планирование, т.е. планы для исполнителей перестают быть внешними, так как они сами их составляют.

Принцип непрерывности заключается в том, что процесс финансового планирования должен осуществляться постоянно и систематически в течение производственного цикла. Также он означает, что разрабатываемые финансовые планы должны непрерывно приходить на смену друг другу. Таким образом, на предприятии должна разрабатываться система финансовых планов, включающая в себя в обязательном порядке все виды планов — долгосрочные, среднесрочные и краткосрочные, которые вытекают один из другого и тесно взаимосвязаны между собой. При этом в процессе утверждения краткосрочных планов их необходимо корректировать с учетом возникающих в настоящем и в будущем изменений внешней среды, а также с учетом новых, уточненных целей и внутренних возможностей предприятия.

Принцип гибкости тесно связан с принципом непрерывности. Суть его состоит в обеспечении возможности для финансовых планов корректировки некоторых показателей при возникновении объективных непредвиденных обстоятельств. Для реализации этого принципа на практике финансовые планы должны иметь определенные резервы (так называемые подушки безопасности). При этом очень важным является правильное определение размеров этих резервов, чтобы они не были слишком большими или слишком маленькими. Безусловно, это потребует от предприятия дополнительных затрат, которые могут не окупиться. Однако соблюдение этого принципа позволит организации минимизировать размеры тех негативных последствий, которые могут возникнуть в случае наступления неблагоприятных или форс-мажорных обстоятельств.

Принцип точности предполагает, что все показатели финансового плана должны быть конкретизированы и детализированы в той степени, в которой позволяют внутренние и внешние условия деятельности организации. Прежде всего это относится к краткосрочным (оперативным) финансовым планам и к финансовым планам отдельных подразделений. Что касается долгосрочных планов, то по отношению к ним применить этот принцип представляется достаточно сложным, так как компании работают в условиях неопределенности, поэтому достоверная информация о будущем состоянии дел практически отсутствует. Кроме того, экономические процессы, происходящие в обществе, характеризуются высокой степенью динамизма.

Принцип научности означает, что финансовое планирование должно осуществляться на научной основе, т.е. основываться на достоверной, проверенной информации.

Каждая цифра финансового плана должна быть экономически обоснована, сбалансирована с другими показателями. Каждый показатель должен быть рассчитан на основе экономически обоснованных нормативов с помощью научной методологии и специальных технико-экономических расчетов с учетом особенностей конкретной отрасли производства и сферы предпринимательской деятельности.

Кроме того, при разработке финансовых планов должны использоваться последние достижения науки и техники в данной области, инновационные технологии и передовые методы, используемые на других предприятиях.

Принцип директивности предполагает, что все утвержденные в финансовом плане показатели являются неизменными и обязательными к исполнению всеми подразделениями и работниками организации. Они не подлежат пересмотру по субъективным причинам. Корректировка этих показателей допускается только в случае крайней необходимости при наступлении объективных (форс-мажорных) обстоятельств.

Принцип контроля за ходом выполнения финансовых планов организации состоит в том, что финансовая служба предприятия должна осуществлять постоянный анализ фактических показателей деятельности организации в текущем периоде и их сопоставление с показателями финансовых планов. В случае возникновения отрицательных отклонений от запланированных показателей или каких-либо иных нарушений должны быть приняты срочные меры к своевременному устранению имеющихся недостатков и разработаны мероприятия, обеспечивающие выполнение утвержденных в плане показателей.

Важным принципом финансового планирования является **обеспечение рационального использования всех видов ресурсов** (материальных, трудовых и финансовых) в процессе разработки и выполнения финансовых планов. Реализация этого принципа на практике приводит к росту эффективности производства и максимизации прибыли предприятия, что в конечном итоге увеличивает совокупный доход собственников компании, ее акционеров и инвесторов.

Принцип выделения ключевых звеньев и установления приоритетности их выполнения предполагает, что в процессе составления финансового плана следует всегда определять ведущие звенья и главные направления работы, т.е. те главные задачи, от решения которых зависит успех всего дела, и направлять все усилия в первую очередь на их реализацию. Выбор ведущих звеньев должен основываться на детальном и глубоком анализе текущего финансового состояния предприятия, его производственного потенциала, определения его стратегических и тактических целей и приоритетов.

Принцип обеспечения соответствия сроков получения и использования средств имеет особое и очень важное значение в финансовом планировании. Его часто называют «золотым банковским правилом». Суть данного принципа заключается в том, что каждое направление расходования средств должно быть в определенные сроки, установленные в финансовом плане, обеспечено соответствующими источниками финансирования. В противном случае может произойти разрыв между временем поступления денежных средств и временем их расходования. В результате предусмотренные в финансовом плане мероприятия не смогут быть реализованы и план не будет выполнен.

Кроме того, данный принцип предполагает, что долгосрочные проекты должны быть профинансированы за счет долгосрочных источников, а краткосрочные — за счет краткосрочных.

Принцип обеспечения платежеспособности организации означает, что финансовое планирование, и прежде всего планирование величины и движения денежных средств организации, должно обеспечивать достаточную платежеспособность предприятия в любое время, т.е. обеспечивать наличие на его счетах такого размера ликвидных средств, которых было бы достаточно для погашения срочных обязательств предприятия.

Принцип обеспечения рентабельности деятельности организации заключается в том, что при планировании источников финансирования ее деятельности необходимо из всех имеющихся источников выбрать те, которые имеют наиболее низкую цену. Это связано с тем, что чем меньше средств будет израсходовано на привлечение финансовых ресурсов, тем меньше будет средневзвешенная цена капитала компании и тем больше прибыли в конечном итоге получат ее собственники. Кроме того, прежде чем привлекать для финансирования деятельности предприятия заемные средства, необходимо произвести расчет эффекта финансового рычага, т.е. определить, в какой степени использование заемного капитала приведет к повышению рентабельности собственного капитала организации.

Принцип учета и минимизации предпринимательских рисков в процессе финансового планирования предполагает, что при разработке финансовых планов необходимо выявлять потенциально возможные риски, которые могут возникнуть при принятии данного планового решения, а также осуществлять их анализ и оценку. Рисковое событие обусловлено объективно существующей неопределенностью факторов внешней среды. Это необходимо делать для того, чтобы предусмотреть в финансовых планах необходимые финансовые ресурсы, аккумулируемые в страховых и резервных фондах, которые могут быть использова-

ны в случае наступления рискованного события. В случае несоблюдения данного принципа организация рискует не только не выполнить утвержденный план, но и получить серьезные убытки и потери, которые в конечном итоге могут привести ее к банкротству.

1.3. Характеристика методов финансового планирования

Методология финансового планирования представляет собой совокупность способов и приемов разработки финансовых планов и расчета отдельных плановых показателей. При этом могут использоваться различные методы: нормативный, балансовый, расчетно-аналитический, метод оптимизации плановых решений, факторный метод, экономико-математическое моделирование.

Сущность нормативного метода заключается в том, что потребность организации в финансовых ресурсах и источниках их образования определяется на основе заранее установленных норм и нормативов. Такими нормативами могут быть ставки налогов и сборов, тарифы отчислений в государственные внебюджетные фонды, учетная ставка банковского процента, нормы амортизационных отчислений и др.

В финансовом планировании используется сложная система норм и нормативов. Они могут быть федеральными (региональными, местными), отраслевыми, а также нормативами самого предприятия.

К федеральным нормативам относятся, например, ключевая ставка Банка России, ставка налога на прибыль и ставки других налогов и сборов, поступающих в федеральный бюджет, нормативы отчислений во внебюджетные фонды (Пенсионный фонд Российской Федерации, Федеральный фонд обязательного медицинского страхования, Фонд социального страхования Российской Федерации) и др.

К региональным и местным нормативам относятся ставки налога на прибыль и некоторых других налогов и сборов, поступающих в бюджеты субъектов Российской Федерации и в местные бюджеты, отдельные виды тарифов на электроэнергию, коммунальные услуги и транспорт и др.

Отраслевые нормативы используются в масштабах отдельных отраслей экономики (например, в сельском хозяйстве, строительстве, торговле и т.д.) или разрабатываются и используются на предприятиях различных организационно-правовых форм (например, в акционерных обществах, на малых предприятиях и т.д.). Эти нормативы включают в себя льготные ставки налога на прибыль для отдельных категорий



Список литературы

1. Агафонов В.А. Стратегический менеджмент. Модели и процедуры. — М. : ИНФРА-М, 2017. — 276 с.
2. Акофф Р. Искусство решения проблем / пер. с англ. под ред. Е.Г. Коваленко. — М. : Мир, 1982. — 224 с.
3. Акофф Р., Эмери Ф. О целеустремленных системах / пер. с англ. под ред. И.А. Ушакова. — М. : Советское радио, 1974. — 272 с.
4. Антилл Н., Ли К. Оценка компаний: анализ и прогнозирование с использованием отчетности по МСФО : пер. с англ. — М. : Альпина Паблишер, 2013.
5. Бабич В.О. Организация финансового планирования деятельности компании : учеб. пособие. — М. : Лаборатория книги, 2010. — 53 с.
6. Беннинга Ш. Основы финансов с примерами в Excel. : пер. с англ. — М. : ООО «И.Д. Вильямс», 2014. — 960 с.
7. Большаков С.В. Методологические аспекты анализа организации оперативной финансовой работы компании // Финансовая жизнь. — 2015. — № 3. — С. 43—52.
8. Боровков П. Какую модель бюджетирования выбрать // Система «Финансовый директор». URL: <http://www.1fd.ru/#/document/173/183/lara51/?of=copy-f295ae1490>
9. Брейли Р., Майерс С. Принципы корпоративных финансов : пер. с англ. — 2-е изд. — М. : Олимп-Бизнес, 2008. — 1008 с.
10. Брусов П.Н. Финансовый менеджмент. Финансовое планирование. — М. : КНОРУС, 2012. — 328 с.
11. Бухалков М.И. Планирование на предприятии : учебник. — М. : ИНФРА-М, 2010. — 409 с.
12. Вахрушина М.А., Пашкова Л.В. Бюджетирование в системе управленческого учета малого бизнеса: методика и организация постановки. — М. : ИНФРА-М, 2015. — 112 с. — (Научная книга).

13. *Войко Д.В.* Ключевые показатели эффективности в системе финансового планирования компании // Вестник университета. — 2014. — № 9. — С. 97—102.
14. *Данилин В.И.* Финансовое и операционное планирование в корпорации : учебник. — М. : Дело, 2014. — 616 с.
15. *Ивашковская И.В.* Финансовые измерения качества роста // Управление компанией. — 2006. — № 9.
16. Корпоративные финансы : учебник / под ред. Е.И. Шохина. — 2-е изд. — М. : КНОРУС, 2016. — 320 с.
17. Корпоративные финансы и управление бизнесом / под ред. Л.Г. Паштовой, Е.И. Шохина. — М. : Русайнс, 2015.
18. Корпоративный рост: методология измерения и управленческий инструментарий (финансовый аспект) / под ред. Г.И. Хотинской. — М. : Научные технологии, 2013. — 315 с.
19. *Кузьмина М.С.* Учет затрат, калькулирование и бюджетирование в отраслях производственной сферы : учеб. пособие. — 3-е изд., стер. — М. : КноРус, 2015. — 248 с. — (Бакалавриат).
20. *Лихачева О.Н.* Финансовое планирование в концепции управления на основе создания стоимости // РИСК: ресурсы, информация, снабжение, конкуренция. — 2010 — № 2. — С. 234—239.
21. *Лихачева О.Н.* Финансовое планирование в российских компаниях: современные тенденции, проблемы и их решения // Экономика и предпринимательство. — 2016. — № 11-4 (76-4). С. 846—849.
22. *Лихачева О.Н.* Финансовое планирование на предприятии: учеб.-практич. пособие. — М. : Проспект, 2003. — 263 с.
23. *Парфенова Д.М.* Сбалансированная система финансовых и нефинансовых показателей как инструмент управления стоимостью компании // Финансовая аналитика: проблемы и решения. — 2013. — № 33(171). — С. 40—49.
24. *Рош Дж.* Стоимость компании: от желаемого к действительному / пер. с англ. Е.И. Недбальской ; науч. ред. П.В. Лебедев. — Минск : Гревцов Паблишер, 2008. — 352 с.
25. *Сергеев И.В., Шипицын А.В.* Оперативное финансовое планирование на предприятии. — М. : Финансы и статистика, 2006. — 288 с.
26. *Тютюкина Е.Б.* Финансы организаций (предприятий) : учебник. — М. : Дашков и К, 2011.
27. Учет затрат, калькулирование, бюджетирование в отраслях производственной сферы : учеб. пособие / под ред. Е.И. Костюкова. — СПб. : Лань, 2015. — 366 с.
28. *Файоль А.* Общее и промышленное управление : пер. с франц. — М. : Журнал «Контроллинг», 1992. — 111 с.

29. Финансовое планирование и бюджетирование : учеб. пособие / В.Н. Незамайкин, Н.А. Платонова, Я.П. Федоров, И.Л. Юрзинова. — М. : Вузовский учебник : Инфра-М, 2016. — 96 с.
30. Финансы : учебник / под ред. Е.В. Маркиной. — М. : КноРус, 2015.
31. Финансы коммерческих организаций: учебник / под ред. К.Н. Мингалиева. — М. : КноРус, 2017. — 280 с.
32. Хотинская Г.И. Корпоративный рост: особенности развитых и развивающихся рынков // Финансовая жизнь. — 2017. — № 1. — С. 92—96.
33. Хотинская Г.И., Тютюкина Е.Б., Серегина Е.Ю. Методологические аспекты стоицистско-ориентированного управления компанией. — М., 2011. — 145 с.
34. Хруцкий В.Е., Гамаюнов В.В. Внутрифирменное бюджетирование: теория и практика : учебник. — М. : Юрайт, 2017. — 456 с.
35. Черникова Л.И., Хотинская Г.И. Системные трансформации в макро- и микрофинансах. — М. : Научные технологии, 2013. — 163 с.
36. Энтони Р., Рис Дж. Учет: ситуации и примеры : пер. с англ. / под ред. и с предисл. А.М. Петрачкова. — 2-е изд., стер. — М. : Финансы и статистика, 2001. — 560 с. — (Серия по бухгалтерскому учету и аудиту).
37. Beer St. Planning as a Process of Adaptation // Proceeding of the 5-th International Conference on Operational Research. — Tavistock Publications, 1970. — P. 207.
38. Carnegie Mellon University. — URL:// <http://www.cmu.edu>
39. GFOA Best Practice, Long-Term Financial Planning. — URL: // <http://www.gfoa.org/long-term-financial-planning-0>
40. Higgins R.S. How Much Growth Can a Firm Afford? // Financial Management. — 1977. — Vol. 6. — Pp. 7—16.
41. Kaplan R.S., Norton D. Putting the Balanced Scorecard to Work. — URL: <https://hbr.org/1993/09/putting-the-balanced-scorecard-to-work>
42. Kaplan R.S., Norton D. The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance. — URL: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
43. The Cognos Innovation Center for Performance Management. STRATEGIC PLANNING & FORECASTING. — URL: // ftp://ftp.software.ibm.com/software/data/sw-library/cognos/demos/bp_od_blueprints/resources/bvg_strategic_financial_planning.pdf